

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is an author's version which may differ from the publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/67328>

Please be advised that this information was generated on 2017-12-06 and may be subject to change.

KIPPIGHEID IN DE POLDER

Lei Delsen

"Labour is not a commodity."

Internationale Arbeidsorganisatie (IAO - ILO), Verklaring van Philadelphia, 10 mei 1944

" ... als de kippigheid definitief toeslaat en het belang van de dingen wordt gezien als een functie van hun nabijheid, gaat het echt de verkeerde kant op." Harry Mulisch, *De ontdekking van de hemel* (1997, p. 638).

1. Inleiding

Mede naar aanleiding van het Akkoord van Wassenaar in 1982 en het akkoord in de Stichting van de Arbeid van 1993 *Een nieuwe koers* is in de Nederlandse arbeidsverhoudingen sprake van decentralisatie, individualisering, flexibilisering en differentiatie. Maatwerk dus. Volgens de neoklassieke economische theorie hebben flexibilisering van de arbeid en flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden een positieve resultaat voor werkgever en werknemer. De centrale vraag die in deze bijdrage wordt beantwoord is of de effectiviteit en de efficiëntie daadwerkelijk gediend zijn met deze grotere marktwerking? Naast de invloed op de productiekosten, waartoe de neoklassieke theorie zich beperkt, wordt bij de beantwoording van deze vraag expliciet aandacht besteed aan de uit de institutionele economie afkomstige 'verborgen' transactiekosten van meer keuzevrijheid en maatwerk.

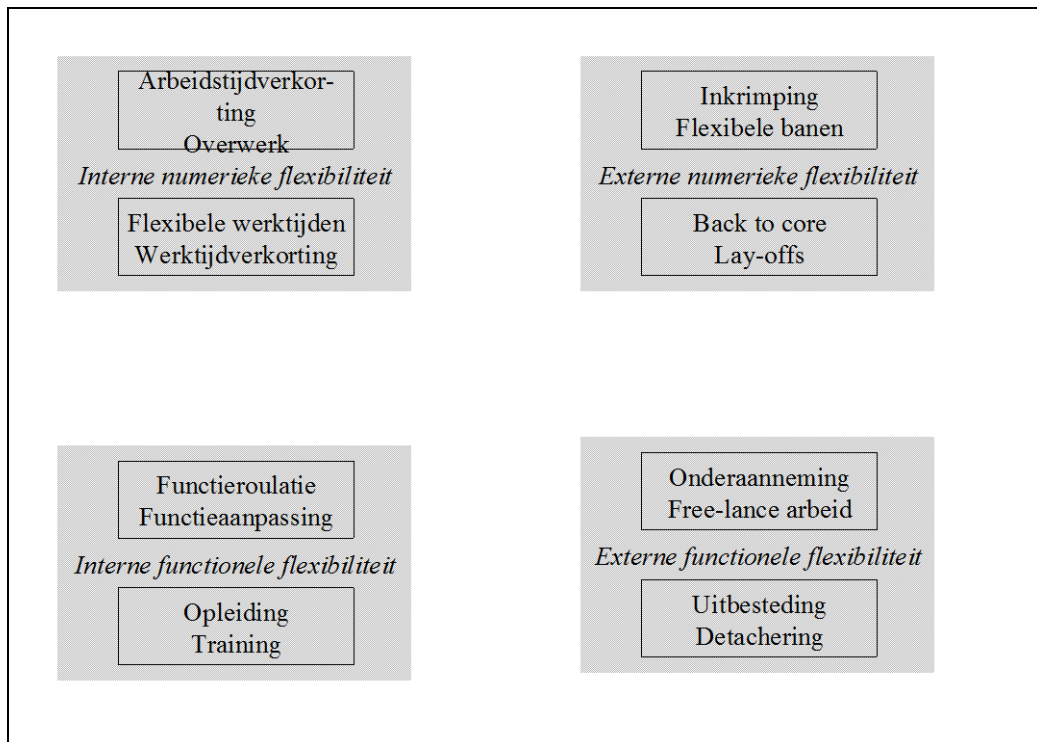
De structuur van het hoofdstuk is als volgt. Allereerst wordt in paragraaf 2 ingegaan op ontwikkelingen van de verschillende vormen van flexibilisering van de arbeid en de flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden in Nederland. Daarna staan in paragraaf 3 de productiekosten centraal. In paragraaf 4 wordt vervolgens ingegaan op de transactiekosten van maatwerk. Afgesloten wordt in paragraaf 5 met enkele conclusies en beleidsaanbevelingen.

2. Maatwerk

Maatwerk heeft betrekking op een tweetal maatschappelijke ontwikkelingen: flexibilisering en individualisering. Individualisering is het streven van mensen om werk, tijd en inkomen af te stemmen op hun persoonlijke voorkeuren en omstandigheden. Om te komen tot maatwerk toegesneden op bedrijfsspecifieke en met name op de persoonlijke omstandigheden van de werknemer zijn ondernemingsgewijze en individuele onderhandelingen over arbeidsvoor-

waarden noodzakelijk. Door de CAO à la carte wordt de individualisering van de arbeidsvoorwaarden vormgegeven. Steeds meer Nederlandse bedrijven kennen een CAO à la carte ook wel keuze-CAO of cafeteria-systeem genoemd. Momenteel geldt dit voor ongeveer de helft van alle bedrijven en ruim 21% van de werkzame bevolking (Muconsult, 2003). Vanuit bedrijfsperspectief kan flexibilisering worden gedefinieerd als het streven de mate waarin een organisatie in staat is de inzet van mensen en middelen voortdurend aan te passen aan zich wijzigende omstandigheden te vergroten. Deze definitie omvat zowel de technisch-economische flexibiliteit (productiesysteem), de financiële flexibiliteit (o.a. winstdeling en loonflexibiliteit) (middelen) als de sociale of personeelsflexibiliteit (mensen). Deze drie bronnen van flexibiliteit zijn aan elkaar gerelateerd en hebben elk een eigen tijdsdimensie (tijdshorizon). De problematiek van de flexibiliteit van de arbeid kan als een afgeleide van de problematiek rondom de productie worden beschouwd. Kort gezegd: zouden bedrijven in Nederland bijvoorbeeld beschikken over een flexibel ingericht productieapparaat dan zouden marktfluctuaties kunnen worden opgevangen door flexibele productiesystemen en zou de flexibiliteitsbehoefte niet of aanzienlijk minder hoeven te worden afgewenteld op de flexibiliteit van het arbeidsaanbod (De Sitter, 1987). Bij flexibiliteit in de beloning gaat het om de mate waarin het loon- en beloningsstelsel van een bedrijf, door het inbouwen van individuele of collectieve prestatie-elementen, de verschillende vormen van numerieke en/of functionele flexibiliteit van het personeel ondersteunt of versterkt en werknemers prikkelt tot het leveren van prestaties. Het stimuleert, motiveert en bindt werknemers (Muconsult, 2003). Variabele beloning maakt ook de neerwaartse aanpassing van het loonkosten in slechte tijden mogelijk en kan als alternatief voor gedwongen ontslagen dienen. Variabele beloning impliceert eveneens dat werknemers de financiële onzekerheid van een onderneming meedragen. In 1999 hanteerde ongeveer 36 procent van de Nederlandse bedrijven een vorm van prestatiebeloning; drie procent meer dan in 1997 (Fouarge et al., 2001).

Figuur 1: Soorten flexibiliteit van arbeidsinzet



Een flexibele inzet van arbeid kan op verschillende manieren worden gerealiseerd (zie Figuur 1). Voor de gewenste flexibiliteit bij het opvangen van schommelingen in de afzet kan een beroep worden gedaan op het eigen personeel. Een bedrijf kan er voor kiezen de werkroosters van werknemers die al in dienst zijn te veranderen, bijvoorbeeld door het collectief of op individuele basis omzetten van voltijdbanen in deeltijdbanen (arbeidstijdverkorting en deeltijd) of het invoeren van werktijdverkorting, variabele ploegendiensten, overwerk, jaaruursystemen, etc. (*interne numerieke flexibiliteit*). In Nederlandse bedrijven worden nauwelijks afspraken gemaakt over differentiatie van de arbeidsduur in de vorm van minimum- en maximumarbeidsduur per dag of per week. De terughoudendheid van bedrijven hangt deels samen met de hoge implementatiekosten van deze interne flexibilisering. Het aantal werknemers met onregelmatige werktijden (nacht, avond, weekend) is toegenomen van 53,9 procent in 1992 tot 64,2 procent in 2000. Ook overwerk is structureel toegenomen (Delsen, 2001; Fouarge et al., 2001; Oeij et al., 2002).

Daarnaast kan de kwaliteit of functie van het zittende personeel worden veranderd. De flexibiliteit van het eigen personeel wordt met name vergroot door middel van taakverbreding (nieuwe taken van gelijk niveau), taakverrijking (aanvulling met taken van hoger niveau) en functieroulatie. Veranderingen in de vereiste vaardigheden worden vooral bereikt door om- en

herscholing. Het gaat hierbij dus om de multi-inzetbaarheid van de werknemers en hun vermogen naar andere taken en functies om te schakelen (*interne functionele flexibiliteit*). Hierbij investeren de werkgever en de werknemer in de arbeidsrelatie. In Nederland is sprake van een dalende trend in de interne mobiliteit. In 2000 wordt minder intensief gebruik gemaakt van de brede inzetbaarheid van werkenden dan in 1998 (Delsen, 2001; Fouarge et al., 2002). Een ruimer begrip dat hier nauwe verwantschap mee heeft is 'employability'. Employability refereert aan de duurzame inzetbaarheid van werknemers, oftewel het vermogen van werknemers werk te behouden en werk te verkrijgen.

Bedrijven kunnen daarnaast een beroep doen op de externe arbeidsmarkt voor het opvangen van schommelingen in de productie. Het gaat hierbij op de eerste plaats om *externe numerieke flexibiliteit*. Bedrijven maken gebruik van flexibele banen (tijdelijke contracten, uitzendarbeid, afroeparbeid). Een flexibel arbeidscontract biedt de mogelijkheid de vaste kosten te reduceren en daarmee de onzekerheid over te hevelen van de werkgever naar de werknemer. Daarnaast heeft de externe numerieke strategie betrekking op inkrimping en back-to-the-core. Hierbij gaat het recentelijk met name om herstructurering van het bedrijf omwille van de aandeelhouderswaarde. Dit kan het 'Wall Street' motief voor ontslagen worden genoemd. De grote nadruk op hogere winsten en beurskoersen legitimeert het management om de ondernemingsactiviteiten te beperken tot de goed renderende kernactiviteiten. Hierdoor zijn reorganisaties, uitbesteding en verzelfstandiging aan de orde van de dag. Van Witteloostuijn (1999) noemt dit een 'anorexia-strategie'. Momenteel zijn de ondernemers sterk kostenbewust en huiverig voor een te groot personeelsbestand. De tijdshorizon wordt korter. Deze verzakelijking vertaalt zich naar de werkvloer en het personeelsbeleid en vormt de basis voor de flexibilisering van de arbeid. Nederlandse bedrijven leunen steeds zwaarder op een minimale kernbezetting. Pieken in de afzet en het ziekteverzuim worden opgevangen met flexibele krachten ook al vereist dit veel afstemming en coördinatie, i.e. hogere transactiekosten. Dit schept spanning wanneer de werknemers de verandering ondergaan als een afwaardering voor hun arbeid tot 'koopwaar'. In toenemende mate wordt het vaste personeel vervangen door marginale banen, dat wil zeggen flexibele banen en kleine deeltijdbanen. Het zogenaamde Nederlandse werkgelegenheidswonder bestaat voor de helft uit deze marginale banen (Delsen, 2001).

Tot slot is er de *externe functionele flexibiliteit*. Deze omvat onder meer detachering, freelance arbeid en uitbesteding van werk. Detachering en inlenen betreft vooral het inhuren

van specialisten van buitenaf, die tijdelijk of op projectbasis kunnen worden ingezet. Ook uitbesteding van activiteiten die voordien binnen de organisatie werden gedaan en onderaanneming geven het bedrijf toegang tot gespecialiseerde vaardigheden die het bedrijf zelf niet kan betalen. Hierbij worden arbeidsovereenkomsten tussen werkgever en werknemers vervangen door een commercieel contract. Werkgevers kunnen ook contracten afsluiten met leveranciers van bepaalde goederen of diensten in plaats van bepaalde activiteiten door eigen mensen te laten verrichten. Een deel van de vraagonzekerheid wordt hierdoor afgewenteld op de toeleveranciers en de ingehuurde mensen. In Nederland vormt uitbesteding en toeleveranties rond 30-40 procent van de totale omzet; het betreft rond 500.000 werknemers. Het percentage gedetacheerden stijgt van 2,6 procent in 1996 naar 2,8 procent in 1998 en daalt weer naar 2,6 procent in 2000 (Delsen, 2001; Fouarge et al., 2002).

3. Hogere productiekosten en ...

Voor werknemers betekent de individualisering een betere balans tussen arbeid en privé, tussen arbeid en zorg, minder werkdruk en een grotere arbeidssatisfactie en een hogere arbeidsmotivatie. Flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden heeft – indien dit past binnen de totale organisatiecultuur en -strategie – een positief effect op het verloop, het verzuim en de productiviteit en op de wervingskracht van de organisatie en biedt meer flexibiliteit in de inzet van arbeid. Flexibele beloning kan een positief effect hebben op het imago en de herkenbaarheid van een organisatie. Ook de productiviteit wordt positief beïnvloed door prestatiebeloning zo luidt de verwachting op basis van de neoklassieke economische theorie.

In de neoklassieke theorie staan strikt economische stimulansen, i.e. beloning en sanctie, centraal om mensen te stimuleren zich in te spannen. De standaard neoklassieke economische theorie heeft als uitgangspunt dat werk een negatief nut heeft voor het economische subject en daarom gecompenseerd moet worden. Mensen werken omdat de beloning hen in staat stelt te consumeren. Het mensbeeld is in de economische wetenschap niet goed ontwikkeld. In de neoklassieke economische analyse maakt het individu met betrekking tot arbeid een rationele afweging: vrije tijd wordt opgeofferd in ruil voor en als tegenprestatie extra inkomen. Beide goederen - vrije tijd en inkomen - worden positief gewaardeerd. De uitkomst wordt bepaald door de preferenties en indifferenties van het individu en de beschikbare informatie. Wie voor veel vrije tijd kiest, geniet een laag inkomen en een arbeidzaam bestaan vertaalt zich in een hoog inkomen. Het moeten kiezen tussen slechts twee positief gewaardeerde goederen is een onterechte versimpeling van de werkelijkheid en heeft vergaande consequenties. Eveneens

spelen het individuele inkomen en het gezinsinkomen, de aanwezigheid van een partner, van zorgarrangementen op een bepaald moment een rol. Bovendien levert werk niet alleen een financiële beloning op. Werk heeft naast deze extrinsieke waarde ook intrinsieke waarde. Arbeid kan voldoening schenken en is als zodanig positief te waarderen. Dit dubbele nut dient te worden afgewogen tegen dat van de vrije tijd. Bovendien is de grens tussen vrije tijd en arbeidstijd niet scherp te trekken en er bestaat ook een tussencategorie. Er is vrijetijdswerk en huishoudelijk werk dat inkomen in natura oplevert. Er is studietijd en er is neutrale tijd, die noch vrije tijd, noch aan arbeid wordt besteed. Ook deze neutrale tijd heeft een belangrijke waarde (De Galan en Van Miltenburg, 1991).

De standaard neoklassieke economische redenering is dat arbeid met een lagere productiviteit lager beloond wordt. Echter deze causaliteit is in de praktijk omkeerbaar. Lonen vormen niet alleen een kostenfactor, zoals in de neoklassieke theorie, maar voorzien werkgevers en werknemers ook van positieve prikkels tot vernieuwing en verbetering van de productiviteit. Goedkope arbeid leidt op termijn tot lagere productiviteit, doordat een lage beloning elke prikkel wegneemt om het beter te doen. Ook voor managers werkt dat contraproductief: een overvloed aan goedkope krachten leidt er toe dat zij indutten en minder innovatief worden. Dan is zelfs sprake zijn van hogere kosten per eenheid product (Delsen, 1996). De betrokkenheid en de sociale verhoudingen worden ten onrechte totaal verwaarloosd in de neoklassieke theorie. Zelfs binnen traditionele beloningssystemen wordt in hoge mate vertrouwd op gedragsregels en ethische en morele kwesties en solidariteit. De 'fair wages' variant van de efficiënte lonentheorie (Akerlof, 1982) is hier relevant. Werknemers zullen het productiefst zijn wanneer zij het gevoel hebben redelijk behandeld te zijn. De inspanning van de werknemers wordt bepaald door de norm van de werkgroep. Mensen gebruiken vergelijking met anderen als richtlijn voor hoe te handelen en over hoe te worden behandeld. Bovendien vergelijken mensen hun eigen gedrag of hoe zij worden behandeld nu met die in het verleden. Hierdoor kan een bedrijf niet met iedere werknemer afzonderlijk een loonafpraak te maken, maar is ten minste gedeeltelijk gedwongen de groep werknemers collectief met dezelfde normen te behandelen. Puur eigenbelang, zoals bij de stereotiepe homo economicus of de calculerende burger, is nooit de enige drijfveer. Sen (1977) noemt hem/haar een 'rationele gek' en een sociale imbeciel. Ieder mens is tegelijkertijd een individualist als een sociaal wezen. Ook morele waarden, zoals eerlijkheid, loyaliteit en plichtsbesef, behoren tot de individuele drijfveren. Naast de homo economicus is er de homo socialis en de homo moralis.

De kwestie van betrokkenheid is cruciaal als het gaat om de arbeidsmotivatie. Deze laatste is van groot belang voor de arbeidsproductiviteit. Er is sprake van betrokkenheid ('commitment') als iemand in een onzekere wereld een handeling kiest waarvan hij gelooft/verwacht dat die hem persoonlijk een lager verwachte welvaartsniveau zal opleveren dan het eveneens voor hem openstaande alternatief (Sen, 1977). Een betrokken werknemer neemt de verantwoordelijkheid voor de gehele organisatie, zonder dat het hem/haar direct iets oplevert. Het belang van de organisatie prevaleert soms boven het korte termijn eigenbelang (Koene en Paauwe, 1999). Deze betrokkenheid veronderstelt geen rationaliteit, maar sluit deze ook niet uit. Door de introductie van betrokkenheid wordt een wig gedreven tussen persoonlijke keuze en persoonlijke welvaart. In de traditionele neoklassieke economische theorie vallen beiden samen.

Prestatiebeloning, differentiatie van de beloning van gelijkwaardige functies is noch effectief, noch efficiënt. Het is vaak nauwelijks haalbaar voor de werkgever om te meten hoe hard een bepaalde werknemer werkt en in hoeverre dit werk in overeenstemming is met het doel van de werkgever. De werkgever zal ofwel maatregelen moeten treffen – met de bijbehorende kosten – om suboptimale resultaten te voorkomen, ofwel met die resultaten genoeg moeten nemen en daarmee samenhangend verlies leiden. Nederlandse werknemers die een prestatiebeloning ontvangen verdienen tot tien procent meer dan werknemers met een standaard loon. Er wordt dus meer uitbetaald dan beleidsmatig het doel was als gevolg van afwezigheid van objectieve criteria. Prestatiebeloning drijft bovendien de werknemers in bedrijven uit elkaar, omdat hen individueel de maat genomen wordt. De introductie van extrinsieke motivatie - financiële prikkels - gaat ten koste van de intrinsieke motivatie en bevordert een 'quid pro quo' houding. Professionalisering en rationalisering tasten de relationele en persoonlijke sfeer aan, die zo belangrijk is voor betrokkenheid van werknemers bij het resultaat van de onderneming. De paradox van de prestatiebeloning bestaat hierin dat alleen in een goede relatie mensen bestand zijn tegen een kritische beoordeling. Maar als de relatie goed is, zal een werknemer ook wel zijn werk goed doen. Extra geld voor hogere prestaties jaagt het bedrijf alleen maar op kosten en demotiveert degene die geen extraatje krijgt. Prestatiebeloning werkt als een boemerang (Delsen, 2001).

De op basis van de neoklassieke economische theorie verwachte positieve relatie tussen flexibilisering van de arbeid en de kosten per eenheid product treedt niet op. Dit geldt zeker voor de lange termijn. Dan is zelfs sprake zijn van hogere kosten per eenheid product. Zo zijn uitzendkrachten vaak duurder dan vast personeel of tijdelijk personeel. Nieuwe

uitzendkrachten dienen bovendien telkens wegwijds gemaakt te worden in de organisatie. Ook het gebruik van tijdelijk personeel en oproeparbeid is niet kosteneffectief: hun kosten per eenheid product zijn hoger dan die van vaste deeltijd- of voltijdwerknemers. Een van de belangrijkste oorzaken hiervoor is het hoge verloop. Daardoor worden de uitgaven aan scholing een kostenpost en geen investering. Via tijdelijke arbeid kan slechts beperkt kennis worden verkregen door de werkgever. Ook de inwerkkosten zijn hier van belang (Delsen, 1996; Goudswaard et al. 2000; Goudswaard, 2003). De ad hoc-beslissingen ten aanzien van flexibiliteit leiden tot onverwachte kosten, zoals absentie, gebrek aan betrokkenheid en loyaliteit en verlies aan kwaliteit. Een toename van het aantal flexibele medewerkers, i.e. de externe numerieke flexibiliteit, kan resulteren in instabieler (bedrijfs)economische indicatoren. Zo kan het slecht functioneren van een personeelsafdeling, in het bijzonder op het gebied van personeelsplanning en werving worden versluierd door relatief veel uitzendkrachten in te schakelen. Bovendien heeft tijdelijke arbeid een negatieve invloed op de efficiëntie, de interne stabiliteit, de kwaliteit van het eindproduct en de kosten. Daarnaast zijn er wat de productiviteit van tijdelijke arbeid betreft twee tegengestelde effecten te onderscheiden: de tijdelijke werknemer werkt hard om een vaste werknemer te worden en de werknemer presteert minder omdat hij toch ontslagen wordt. Het laatste effect overheerst. Dit geldt eveneens voor uitzendkrachten. In het algemeen zijn Nederlandse bedrijven met uitzendkrachten minder doelmatig dan bedrijven zonder uitzendkrachten. Bovendien neemt de efficiëntie af naarmate het aantal uitzendkrachten toeneemt. Dit kan worden verklaard uit het feit dat uitzendkrachten minder betrokken zijn bij het bedrijf en minder bedrijfsspecifieke kennis hebben (Moolenaar, 2002). De verklaring voor de geringere betrokkenheid van flexkrachten is niet het contract, maar moet worden gezocht in hoe bedrijven met hun flexkrachten omgaan. Bedrijven doen er goed aan niet kortzichtig met deze mensen om te gaan (Torka, 2003).

Flexibele arbeid werkt als een boemerang. Zelfs al wordt er door flexibele en goedkope arbeidscontracten op korte termijn een kostenvoordeel behaald, dit verdwijnt zeer snel, om vervolgens om te slaan in een verlies. Het vermeende flexibiliseringsgewin is dus vooral kattegespinn (zie Delsen, 1996). Dit betekent dat in de Nederlandse economie in toenemende mate de nadruk op de korte termijn allocatieve efficiëntie ligt komt te liggen. Dynamische inefficiëntie is de prijs die hiervoor betaald wordt. Amerikaanse ervaringen tonen aan dat kortlopende contracten leiden tot een verkorting van de tijdshorizon van zowel de werkgevers als de werknemers. Evenals de Nederlandse werkgevers zijn Amerikaanse werkgevers minder

geneigd om in de opleiding en training van flexibele werknemers te investeren. Voor de werknemer is het op voorhand minder duidelijk dat flexibilisering leidt tot een verkorting van de tijdshorizon. Werknemers die er niet meer van uit kunnen gaan dat zij in aanmerking komen voor ‘life-time employment’ kunnen zich gedwongen voelen hun kwalificaties op peil te houden om na afloop van hun contractperiode in aanmerking te komen voor een nieuwe baan. De praktijk in de Verenigde Staten wijst echter uit dat werknemers op kortlopende contracten zich sterker gaan richten op inkomensmaximalisatie op korte termijn dan op scholing voor nog onbekende toekomstige functies. Ook bij externe functionele flexibiliteit wordt verondersteld dat de detacherende onderneming zorgdraagt voor de voortdurende opleiding van de specialisten. In een onzekere arbeidsmarkt hoeft dit echter niet het geval te zijn (zie Delsen, 2001). Niet-reguliere arbeidscontracten kennen als regel ongunstige arbeidsvoorwaarden. Nederlandse werkgevers beschouwen hun flexwerkers als tweederangs werknemers. Het groeiende gebruik van externe flexibiliteit leidt niet alleen tot segmentering van de interne en externe arbeidsmarkt, maar resulteert eveneens in kortzichtigheid en vermindert de prikkel bij zowel werkgevers als werknemers tot investeren in algemene en vooral bedrijfsspecifieke scholing en training. Om met Harry Mulisch in *De ontdekking van de hemel* (1997, p. 638) te spreken: " ... als de kippigheid definitief toeslaat en het belang van de dingen wordt gezien als een functie van hun nabijheid, gaat het echt de verkeerde kant op." Externe flexibiliteit en interne functionele flexibiliteit, de vergroting van de employability, zijn als elkaar uitsluitende managementstrategieën te beschouwen (Delsen, 1998; 2001). Arbeidszekerheid betekent dat werknemers meer bereid zijn zich flexibel op te stellen bij de uit te voeren taken en meer bereid zijn te investeren in training. Juist in een tijd waarin veranderingsprocessen aan de orde van de dag zijn en de menselijke maat een steeds belangrijker factor is bij het kwaliteitsmanagement, is dit ook voor de werkgever van belang.

De recente ervaring bij de Nederlandse personenautofabrikant NedCar in Born (L) illustreert op een haast pijnlijke manier zowel de bovengenoemde korte en lange termijn nadelen van te ver doorgevoerde flexibilisering als de anorexia-strategie. Mitsubishi is het Japanse moederbedrijf. Er is sprake van een ‘natuurwet’ bij multinationals: elke onderneming concentreert zijn onderzoek en ontwikkeling in het moederland en bij problemen krijgen buitenlandse vestigingen de eerste klappen. In 1998 heeft NedCar 7.000 personeelsleden. Hiervan zijn 2.500 personen (35 procent) uitzendkracht of werken met kortlopende contracten, maar onzekerheid speelt ook onder de vaste krachten na jaren reorganiseren en de verhoogde productienormen (*de Volkskrant*, 18 maart 1998). Er is sprake van een hoog

verloop, geringe betrokkenheid met het bedrijf en criminaliteit. Met een scheef oog wordt naar de mensen in vaste dienst gekeken, die meer carrière kunnen maken en vrije tijd krijgen doorbetaald. Dat bevordert de saamhorigheid niet. Er bestaat geen groepsnorm meer. Segmentering is het gevolg. De interne cohesie in de organisatie wordt er door aangetast. De slechte ervaring met externe numerieke flexibiliteit bij de Nederlandse personenautofabrikant is aanleiding geweest om interne numerieke flexibiliteit en functionele flexibiliteit als alternatieven te ontwikkelen. Dit illustreert dat numerieke en functionele flexibiliteit tot op zekere hoogte substituten zijn. In 2001 bedraagt het totale personeelsbestand bij NedCar nog 5.200 personeelsleden. Hiervan zijn nog slechts 700 (veertien procent) op tijdelijke basis werkzaam. Het bedrijf verwacht dat over vijf jaar in 2006 het aantal personeelsleden zal zijn teruggebracht tot 3.600 – een halvering in zeven-acht jaren tijd - door verdere rationalisering (afslanken) en door meer gebruik te maken bij de productie van personenauto's van uitbesteding, dat wil zeggen toeleveranciers.

4. ... en hogere transactiekosten

In tegenstelling tot de veronderstelling in de standaard neoklassieke economische theorie is informatie in de praktijk noch kosteloos, noch onmiddellijk beschikbaar. Producenten dienen daarom niet alleen oog te hebben voor de productiekosten van een goed of dienst, waaronder ook distributie en marketing, maar ook voor de transactiekosten. Hierbij gaat het om alle kosten die in het economisch verkeer worden gemaakt om een transactie tot stand te brengen, c.q. een organisatie draaiende te houden. Voorbeelden zijn de kosten in verband met het tot stand brengen van eigendomsrechten en deze te handhaven, van toezicht, inspecties en onderhandelingskosten, maar ook de coördinatiekosten binnen de organisatie of het zoeken naar de juiste werknemer of toeleverancier. Dus niet alleen de kosten verbonden aan het opstellen en afdwingen van een contract, maar ook de zoekkosten van vragers op de productmarkt en de arbeidsmarkt.

De heronderhandelingen aan het einde van elk tijdelijk contract over contracthernieuwing verhogen de transactiekosten. Vaste arbeidscontracten dragen bij aan de betrouwbare kwaliteit van het arbeidsaanbod en daarmee aan besparing op de informatiekosten. Bij prestatiebeloning bestaan uitvoeringsproblemen als gevolg van de praktische moeilijkheden bij de vaststelling van de normen en de meting van de individuele productiviteit en de onderhandelingen die met individuele werknemers moeten worden gevoerd. De

transactiekosten, de informatie- en onderhandelingskosten, nemen toe. Bovendien gaat prestatiebeloning gepaard met hoge administratiekosten.

Een voordeel van keuzevrijheid is dat werknemers zelf kunnen bepalen hoe hun pakket van arbeidsvoorwaarden er uitziet. De doelmatigheid is er mee gediend. Meer marktwerking en meer keuzevrijheid betekenen echter ook meer transactiekosten. Er bestaat een afruil, een negatieve relatie, tussen schaalopbrengsten en standaardregelingen en maatwerk. De werkgever moet met ieder nieuw aan te stellen werknemer onderhandelen over de precieze inhoud van het gehele arbeidsvoorwaardenpakket. Werkgevers moeten uitgebreide beheerssystemen ontwikkelen en invoeren om zicht te houden wie welke opties kiest. De werkgevers zien zich gedwongen te investeren in automatisering om de regeling te implementeren en moeten dan nog veel arbeidskosten maken voor de uitvoering. Daarnaast kost het tijd en dus geld om de gemaakte keuzes te verwerken in de administratie. Bovendien zal de werkgever de tijdelijke vervangingen van mensen moeten regelen en dienen de tijdelijke vervangende krachten geworven, geselecteerd en ingewerkt. De organisatorische en planningsproblemen zullen aanzienlijk zijn wanneer rekening wordt gehouden met de preferenties van arbeidstijden van werknemers. Afstemming van bedrijfstijden en arbeidstijden wordt complexer en duurder. Meer aandacht is nodig voor organisatorische, communicatieve en logistieke procedures binnen het bedrijf. Het geschatte looninkomen bedrijven voor 2002 bedraagt 195 miljard Euro; als we uitgaan van een lage raming van de uitvoerings- en administratiekosten van een half procent, gaat het de keuze-CAO om bijna een miljard euro per jaar. De vraag is wie deze extra kosten de facto zal betalen? Ook de werknemers kost het tijd om de keuzes te maken. Dat werknemers alles maar gewoon bij het oude laten en feitelijke eenzijdige keuzes maken duiden op beperkte effectiviteit van de keuze-CAO (Benders en Delsen, 2002).

Figuur 2: Advocatendichtheid, aantal advocaten per 100.000 inwoners (1988) en gerechtskosten (1987), in enkele landen

	Advocatendichtheid (1988)	Gerechtskosten (% van BBP) (1987)
Nederland	35,2	0,1
Engeland en Wales	134	0,5
Frankrijk	49,1	0,6
Italië	812	0,5
Verenigde Staten	312	2,4
West Duitsland	190,1	0,5

Bron: Van Waarden, 2001.

Regelgeving gebaseerd op samenwerking en vertrouwen kan algemener van aard zijn en beperkt blijven tot bepaalde standaardregelingen. Grotere complexiteit van de wetgeving, zoals in de Verenigde Staten, betekent dat bedrijven afhankelijker zijn van advocaten en leidt dus tot hogere transactiekosten voor het bedrijfsleven. In Nederland is de neiging om naar de rechter te stappen in het verleden in vergelijkend opzicht altijd zeer gering geweest. Typerend was de lage 'advocatendichtheid' (zie Figuur 2). In 1988 was het aantal advocaten per 100.000 inwoners in Nederland aanzienlijk lager dan in de Verenigde Staten en andere landen in Europa. Ook het aantal rechters is laag in Nederland. Relatief tot de bevolkingsomvang nog niet de helft van dat in Duitsland. Uit Figuur 2 blijkt ook de gerechtskosten als percentage van het bruto binnenlands product (BBP) relatief laag zijn in Nederland. In de gunstige positie van Nederland lijkt recentelijk verandering te zijn komen. Het aantal juridische procedures en daardoor ook het aantal advocaten nemen in Nederland toe. De advocatendichtheid is verdubbeld tussen 1988 en 1998: van 35 naar 70 per 100.000 inwoners (Van Waarden, 2001). Deze gestegen transactiekosten hangen deels samen met de gesignaleerde verzakelijking en rationalisering.

Figuur 3: Aantal verloren dagen door staking per 1000 werkzame personen in 1980-1989 en 1990-1999, in enkele landen

	1980-1989	1990-1999
Duitsland	22,9	10,5
Frankrijk	61,7	31,2
Italië	433,3	110,6
Nederland	12,8	19,3
Verenigd Koninkrijk	292,8	25,0
Verenigde Staten	132,0	37,0

Bron: ILO, *Yearbook of Labor Statistics*, Genève, diverse jaren.

In overleg genomen beslissingen hebben een groot draagvlak en daardoor lagere uitvoerings- of handhavingskosten, i.e. maatschappelijke transactiekosten dan eenzijdig opgelegde beslissingen. Indien iedereen tevreden is kost het relatief weinig moeite naleving van de afspraken af te dwingen. In de periode 1980-1989 gingen in Nederland door stakingen minder dagen verloren dan in de buurlanden; en veel minder dan in de Angelsaksische landen (zie Figuur 3). In de jaren negentig heeft Nederland een deel van deze voorsprong verspeeld en is ten opzichte van Duitsland zelfs omgeslagen in een achterstand. Het aantal door stakingen verloren dagen per 1000 werkenden steeg in Nederland gedurende het afgelopen decennium, terwijl in andere landen sprake was van een aanzienlijke daling. Ook aan deze ontwikkeling zijn de verzakelijking en rationalisering deels debet.

Figuur 4: Verhouding tussen toezichhoudend personeel en uitvoerend personeel in procenten, in enkele landen

België	5,5
Duitsland	4,4
Italië	3,7
Nederland	4,5
Verenigd Koninkrijk	15,4
Verenigde Staten	17,6

Bron: Gordon, 1994.

Tot slot, verwacht mag worden dat de handhavingskosten van regelgeving in gedecentraliseerde Angelsaksische landen hoger zijn dan in meer gecentraliseerde Rijnlandse landen. Deze hogere transactiekosten komen bijvoorbeeld tot uitdrukking in een hogere toezichhoudend personeel-uitvoerend personeel ratio om motivatie- en disciplineproblemen te voorkomen (zie Figuur 4). In de Angelsaksische landen is deze verhouding inderdaad drie tot vier keer zo hoog als in Nederland. De verdubbeling van het aantal managers de afgelopen tien jaren en de gestage daling van het aantal ondergeschikten per managers in Nederland hangen deels samen met de verzakelijking en rationalisering. Het Nederlandse bedrijfsleven gaat in toenemende mate op het Amerikaanse lijken (Delsen, 2001; Van Witteloostuijn, 1999).

5. Conclusies

Aan de efficiëntie en effectiviteit van de prestatiebeloning en de huidige flexibilisering van de arbeid, waarbij de nadruk ligt op externe flexibiliteit, kan met rede worden getwijfeld. De productiekosten nemen eerder toe dan af. De huidige aanpak is noch goed voor de bedrijven, noch voor de werknemers. Dit korte termijnbeleid leidt tot kortzichtigheid en werkt als een boemerang. Meer marktwerking, dat wil zeggen maatwerk, decentralisatie, flexibilisering en individualisering hebben bovendien een 'verborgen' prijskaartje in de vorm van hogere transactiekosten, dat wil zeggen hogere kosten om de bedrijfsorganisatie draaiende te houden. Zo zal de werkgever met ieder nieuw aan te stellen werknemer en met het zittende personeel moeten onderhandelen over de precieze inhoud van het gehele arbeidsvoorwaardenpakket. Dit leidt tot hogere aanstellings-, administratie-, beoordelings-, onderhandelings- en handhavingskosten. Ook voor de werknemer betekenen meer keuzevrijheid en maatwerk hogere transactiekosten. Werkgevers en werknemers dienen niet alleen oog te hebben voor de productiekosten van een goed of dienst, maar ook voor deze transactiekosten. Ook deze rekening moet betaald of gecompenseerd in de lonen of andere arbeidsvoorwaarden.

Om in de snel veranderende kenniseconomie en diensteneconomie concurrerend te kunnen blijven is voortdurend scholing na het initieel onderwijs een noodzaak. Met name mensen die met veel nieuwe informatietechnologie van doen hebben lopen het risico dat hun 'human capital' veroudert, indien zij niet permanent door aanvullende training hun kennis en vaardigheden op peil houden. De vergrijzing en ontgroening van de beroepsbevolking impliceren dat meer dan in het verleden bedrijven nieuwe kennis moeten verwerven via de zittende werknemers. Binnen de Nederlandse arbeidsorganisaties dient als antwoord op deze ontwikkelingen een accentverschuiving plaats te vinden van externe en numerieke flexibiliteit, naar interne en functionele flexibiliteit, waarbij werkgevers en werknemers beiden investeren in de arbeidsrelatie. Werknemers met hun inzet en kwaliteiten zijn de sleutel tot succes en het belangrijkste productiemiddel van een onderneming. Het Nederlandse bedrijfsleven behandelt de uitgaven aan bedrijfsscholing niet als een investering in een kapitaalgoed, maar als lopende kosten. Dit maakt investeringen in menselijk kapitaal zeer kwetsbaar en conjunctuurgevoeliger dan investeringen in fysiek kapitaal. Een fundamentele oplossing voor dit probleem is de trainingskosten te kapitaliseren en afschrijvingen te introduceren in plaats van de trainingskosten als lopende uitgaven te beschouwen. De belangrijkste reden waarom menselijk kapitaal momenteel bijna in geen enkele balans als een actief voorkomt (wel bijvoorbeeld bij Ajax) hangt samen met het feit dat de productiefactor arbeid geen eigendom is van de bedrijfshuishouding. Menselijk kapitaal als een actief op de balans zetten betekent echter niet dat de mens verwordt tot koopwaar, noch dat mensen worden afgeschreven, noch dat er sprake hoeft te zijn van slavenarbeid, zoals wel wordt gesuggereerd in bepaalde bedrijfseconomische literatuur. Het betekent wel dat kennis en vaardigheden van werknemers daadwerkelijk als een kapitaalgoed worden gezien en als zodanig ook boekhoudkundig worden behandeld. Dit vereist evenwel een veranderingen in de bestaande conventies in de interne verslaggeving/berichtgeving en de externe verslaggeving/berichtgeving.

Referenties

- Akerlof, George (1982) Labor Contracts as Partial Exchange, *Quarterly Journal of Economics*, 97, pp. 543-569.
- Benders, Jos en Lei Delsen (2002) Schaf vakantiedagen af, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* (column), 18 (4), december, pp. 319-320.
- Delsen, Lei (1996) De boemerang van de flexibiliteit, *Gids voor Personeelsmanagement*, 75, april, pp. 10-13.

- Delsen, Lei (1998) Zijn externe flexibiliteit en employability strijdig?, *Tijdschrift voor HRM*, 1 (2), pp. 27-45.
- Delsen, Lei (2001) *Exit Poldermodel? Sociaal-economische Ontwikkelingen in Nederland*, Assen: Van Gorcum.
- Fouarge, Didier, Marcel Kerkhofs, A. de Voogd-Hamelink, Jean Paul Vosse en Charlotte de Wolff (2001) *Tendrapport Vraag naar arbeid 2000*, OSA-publicatie A177, Tilburg: Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek.
- Fouarge, Didier, Rob Grim, Marcel Kerkhofs, Jean Paul Vosse en Charlotte de Wolff (2002) *Tendrapport Aanbod van arbeid 2001*, OSA-publicatie A190, Tilburg: Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek.
- Galan, Cees de en A.J.M. van Miltenburg (1991) *Economie van de arbeid*, Alphen aan den Rijn: Samsom H.D. Tjeenk Willink.
- Gordon, David (1994) Bosses of different stripes: a cross-national perspective on monitoring and supervision, *American Economic Review*, 84 (2), pp. 375-379.
- Goudswaard, Anneke (2003) *Flexibele arbeid - duurzame arbeid. De stand van zaken na twintig jaar flexibilisering van de arbeid*, Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Goudswaard, Anneke, Karolus Kraan en Steven Dhondt (2000) *Flexibiliteit in balans. Flexibilisering en de gevolgen voor werkgever én werknemer*, Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Koene, Bas en Jaap Paauwe (1999) Vertrouwen in situaties van verandering, *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 53 (5), pp. 43-56.
- Moolenaar, Debora (2002) *The Dutch market for agency work*, Amsterdam: Universiteit van Amsterdam (proefschrift).
- Muconsult (2003) Arbeidsvoorwaarden en –verhoudingen op ondernemingsniveau. Eindrapport AVON Monitor 2002, *Werkdocumenten No. 277*, Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Oeij, Peter, Eelco Miedema en Anneke Goudswaard (2002) *De toekomst van flexibilisering van arbeid en arbeidsrelaties*, Hoofddorp, TNO Arbeid.
- Sitter, Lamoraal, Ulbo de (1987) Flexibiliteit van de productie-organisatie en de arbeidsmarkt, in: Arend Buitendam (red.) *Arbeidsmarkt, Arbeidsorganisatie, Arbeidsverhoudingen. Vraagstukken voor onderneming, vakbeweging en overheid*, Deventer: Kluwer, pp. 65-73.
- Sen, Amartya (1977) Rational fools: a critique of the behavioral foundations of economic theory, *Philosophy and Public Affairs*, 6 (4), pp. 317-344.

Torka, Nicole (2003) *Flexibel maar toch betrokken. De samenhang tussen contractrelatie en werknemersbetrokkenheid*, Enschede: Twente University Press.

Waarden, Frans van (2001) Institutions and Innovation: The Legal Environment of Innovating Firms, *Organization Studies*, 22 (5), pp. 765-795.

Witteloostuijn, Arjen van (1999) *De anorexiastrategie: over de gevolgen van saneren*, Amsterdam: De Arbeiderspers.